



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA A**  
**DISTÂNCIA**

**ANA LÚCIA DOMINGOS MELO**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ESTUDO DE**  
**CASO NUMA ESCOLA MUNICIPAL, NO MUNICÍPIO DO**  
**CONDE-PB.**

**CONDE - PB**

**2017**

**ANA LÚCIA DOMINGOS MELO**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ESTUDO DE  
CASO NUMA ESCOLA MUNICIPAL, NO MUNICÍPIO DO  
CONDE-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Licenciatura Plena em Pedagogia na  
Modalidade à Distância, do Centro de  
Educação da Universidade Federal da  
Paraíba, como requisito institucional  
para obtenção do título de Licenciada  
em Pedagogia.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria das  
Graças Gonçalves Vieira Guerra

**CONDE- PB**

**2017**

M528g Melo, Ana Lúcia Domingos.

A gestão democrática na escola pública: estudo de caso numa escola municipal, no município do Conde-PB / Ana Lúcia Domingos Melo. – João Pessoa: UFPB, 2017.  
45f. ; il.

Orientadora: Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Pedagogia – modalidade à distância) – Universidade Federal da Paraíba/Centro de Educação

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Gestão participativa.  
I. Título.

UFPB/CE/BS

CDU: 37.07(043.2)

# **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA MUNICIPAL, NO MUNICÍPIO DO CONDE-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Licenciatura Plena em Pedagogia na  
Modalidade à Distância, do Centro de  
Educação da Universidade Federal da  
Paraíba, como requisito institucional  
para obtenção do título de Licenciada  
em Pedagogia.

Aprovado em: 01/08/2017

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Orientadora Dra. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra  
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Hércia Macedo de Carvalho Diniz e Silva  
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

---

Prof<sup>º</sup>. Dr. Magno Alexon Bezerra Seabra  
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

**CONDE - PB**

**2017**

Dedicar a todos os profissionais da Educação,  
deste município que luta por uma Gestão  
Democrática, visando um ensino de qualidade  
para as crianças Condense.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por tudo, sobretudo, porque se não fosse pela sua infinita misericórdia, não existiria.

A toda a minha família, meu esposo, meus amigos, as professoras Idelsuite de Sousa Lima e Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, foi uma excelente “Orientadora”, onde aprendi muito com ela.

Às todas as pessoas amigas que ao longo da minha vida estiveram ao meu lado, incentivando a minha caminhada educacional e a todos que acompanham meu esforço em realizar-me profissionalmente.

Muito obrigada!

Quando penso em princípios e mecanismos da gestão democrática não consigo nortear meu raciocínio sem pensar nos seguintes elementos que julgo serem setas no caminho para o entendimento desta questão: Acesso universal; Qualidade de ensino, Gestão democrática.

Paulo Marcos Ferreira Andrade

## RESUMO

Este trabalho discute sobre a Gestão Democrática na Escola pública: Estudo de caso Numa Escola Municipal no Município do Conde-PB. Este é resultado de estudos bibliográficos sobre a gestão democrática e participativa no contexto escolar. Tendo em vista a importância da gestão democrática na escola que prioriza um trabalho escolar com ações de caráter coletivo, participativo que integra os membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Foram utilizados como principais autores: Libâneo (2004), Dourado Ferreira, (2006) Tavares (2009) Gadotti; Romão (2004) Paro (2004), Lück (2005), Cury (2006). Esse trabalho teve a discussão de como se estabelece a democracia nas escolas e qual deve ser o papel do gestor. Esta pesquisa foi fundamentada numa investigação de base qualitativa e quantitativa a partir na elaboração de dois questionários, (1) para o gestor e o outro para (3) docentes da Escola Municipal Reginaldo Claudino. Diante os dados obtidos, vejo a necessidade de entender a gestão democrática e participativa como facilitadora do desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Batalhando e se organizando pelo um ensino escolar de qualidade, permitindo a formação do indivíduo para além da dependência e acomodação social. Para uma formação cidadã, que constitua, efetivamente, cidadãos críticos com possibilidades de emancipar-se enquanto sujeitos construtores de sua própria história.

**Palavra-Chave:** Gestão Democrática, Gestão Participativa, Gestor Escolar.



## ABSTRACT

This paper discusses Democratic Management in the Public School: Case study at the Municipal School Reginaldo Claudino, in the Municipality of Conde-PB. This is the result of bibliographic studies on democratic and participative management in the school context. Considering the importance of democratic management in school that prioritizes a school work with actions of a collective, participatory nature that integrates the members of all segments of the school community. They were used as main authors: Libane (2004), Dourado Ferreira, (2006) Tavares (2009) Gadotti; Romão (2004) Paro (2004), Lück (2005), Cury (2006). This work had the discussion of how to establish democracy in schools and what should be the role of the manager. This research was based on a qualitative and quantitative research based on the elaboration of two questionnaires, (1) for the manager and the other for (3) teachers of the Municipal School Reginaldo Claudino. Given the data obtained, I see the need to understand democratic and participatory management as a facilitator of the development of the teaching and learning process. Battling and organizing for a quality school education, allowing the formation of the individual beyond dependence and social accommodation. For a citizenship formation, that is, effectively, critical citizens with possibilities to emancipate themselves as subjects constructors of their own history.

**Keywords:** Democratic Management, Participatory Management, School Manager.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1-</b> Em relação aos alunos nas questões disciplinares são respeitadas pela supervisão pedagógica e direção?.....	29
<b>GRÁFICO 2-</b> Você avalia sua relação com a supervisora Pedagógica e Direção .....	30
<b>GRÁFICO 3-</b> Você tem autonomia na preparação do planejamento? .....	30
<b>GRÁFICO 4-</b> Conhece o projeto político pedagógico da Escola?.....	31
<b>GRÁFICO 5-</b> Como você acha a relação entre a Direção, Supervisão e alunos?.....	31
<b>GRÁFICO 6-</b> Suas propostas são ouvidas e consideradas pela direção da Escola? .....	32
<b>GRÁFICO 7-</b> Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola? .....	32
<b>GRÁFICO 8-</b> Você acha que as sugestões dos diversos segmentos da sociedade escolar são escutadas e levadas em consideração pela direção? .....	33
<b>GRÁFICO 9-</b> Como de ser uma escola democrática?.....	33
<b>GRÁFICO 10-</b> Você analisa essa escola em que está lecionando, como democrática? .....	34
<b>GRÁFICO 11 –</b> Cite três palavras, que a expressão GESTÃO DEMOCRÁTICA faz você refletir.....	34
<b>GRÁFICO 12 –</b> Entre as palavras que você escreveu, indique a que melhor define Gestão Democrática.....	35

## LISTA DE TABELA

<b>TABELA 1-</b> Como são anunciados os regulamentos de funcionamento da escola? .....	35
<b>TABELA 2-</b> As finalidades da escola estão bem determinadas? .....	36
<b>TABELA 3-</b> A escola tem conselho escolar? .....	36
<b>TABELA 4-</b> A proposta pedagógica é adequada em princípios democráticos?.....	36
<b>TABELA 5-</b> Os pais são participativos na escola?.....	37
<b>TABELA 6-</b> As ações desenvolvidas na escola são projetadas pelo Conselho ou são somente levadas para sua aprovação? .....	37
<b>TABELA 7-</b> Em sua opinião, enquanto gestor, o modelo de gestão desenvolvida nesta escola é democrático? .....	37
<b>TABELA 8-</b> Quais sugestões o (a) senhor (a) ofereceria para melhorar o modelo de gestão democrática?.....	38
<b>TABELA 9-</b> Você tem apoio da comunidade em que a escola está inserida? Justifique.	38

## **LISTA DE SIGLAS**

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PPP	Projeto Político Pedagógico
GD	Gestão Democrática
PNE	Plano Nacional de Educação
CFB	Constituição Federal do Brasil
COC	Conselho de Classe

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Objetivos Geral.....	17
1.2 Objetivos Específicos .....	17
 <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	 <b>18</b>
2.1 Gestão Democrática Participativa .....	21
2.2 Gestor Escolar.....	22
 <b>3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	 <b>25</b>
3.1Tipo de Pesquisa.....	25
3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	27
3.3 Instrumentos de Coleta de dados .....	27
 <b>4.RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	 <b>28</b>
4.1Caracterização dos Ambientes de Pesquisas .....	28
4.2 Informações das práticas dos Questionários.....	28
4.3 Análise do questionário sob a ótica docente.....	29
4.4 Análise do questionário sob ótica do gestor .....	35
 <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	 <b>39</b>
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>40</b>
 <b>APÊNDICES .....</b>	 <b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em seu desenvolvimento, o Brasil passa por várias e diferentes concepções de ensino. Para que possamos compreender a forma como acontece hoje, é imprescindível o entendimento de todo esse processo de lutas, conquistas, avanços e recuos da sociedade na busca de melhores paradigmas sociais e educacionais.

Pensar um modelo de gestão democrática, naturalmente nos faz refletir sobre a questão da participação e do trabalho coletivo. Embora essa nova forma de gestão e organização do ensino nos aponte uma nova e longa caminhada em busca de uma estruturação plena, que garanta uma participação coletiva na construção de uma proposta educacional de qualidade. Diante disso, se faz necessário destacar a importância do controle democrático na política da educação. Vivemos em uma sociedade que se diz democrática nas decisões e nas ações, contudo, a averiguação da realidade suscita alguns questionamentos e reflexões na busca de respostas sobre a democratização nas relações administrativas cotidianas, formalmente garantidas por lei. E mais, pensando na realidade educacional, **como se estabelece a democracia nas escolas? Qual deve ser o papel do gestor?**

Como está definida nos textos da Constituição Federal e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, a gestão democrática da escola, contemplada como exigência no seu Projeto Político Pedagógico, presume que as relações de poder dentro das instituições de ensino devam gerar integração, cooperação e participação, e, para isso, as propostas precisam ser construídas e reconstruídas pelas próprias pessoas envolvidas no coletivo da escola e representantes da comunidade entorno, entendendo que em nossa realidade, essa participação se dá através do Conselho deliberativo formado por representantes de cada segmento envolvido, alunos, pais, funcionários, professores, especialistas e gestores.

No nosso país, o ensino é garantido pela Constituição Federal, no seu artigo 205 (Brasil, 1998) direito humano universal, é entendido como instrumento para segurança dos direitos básicos e dos valores democráticos na emancipação dos cidadãos. O ensino deve permitir ao colegial ser um sujeito decisivo que possa cooperar na modificação de sua realidade, a educação necessita ser libertadora, as afinidades dentro da escola devem ser lógicas de forma que estudante e professores sejam astros e sujeitos do mesmo processo.

Falar em perspectiva de uma gestão democrática é falar em, (Libâneo, 2011, p. 168) afirma:

Numa perspectiva crítica, a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos e grupos de diferentes interesses, preferências, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pactos e enfrentamentos.

Portanto, definir a escola como um estabelecimento democrático, social, onde permitirá obtenção de conhecimento, unindo o saber natural ao sistematizado, ou seja, onde é trabalhado o ensino formal, o desenvolvimento de valores éticos, morais e o exercício da cidadania.

A gestão da Escola Municipal, no Município de Conde tem a preocupação de inovar as práticas pedagógicas baseando no PPP, da escola, com o apoio do Conselho Escolar. Uma vez que ha necessidades de aplicar inovações pedagógicas para o desempenho educacional dos educandos respeitando a realidade local. Por esses e outros motivos à equipe gestora tem a necessidade de reestruturar o PPP, para melhorar a aprendizagem dessas crianças.

A bandeira da redemocratização da educação brasileira teve como cenário o movimento constituinte, culminou com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e ganhou ênfase com a formulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. A promulgação da Constituição Federal de 1988 ocorreu num contexto em que o país passava por um momento de otimismo em relação à expansão da democracia e fortalecimento dos espaços participativos e representativos da sociedade na gestão das políticas públicas, evidenciado pela abertura política, passando assim a educação a ser considerada como uma política social, na qual se deposita em especial a função de construtora da cidadania.

As dificuldades de aprendizagem de alguns alunos desta unidade de ensino exigem um cuidado minucioso, já que nem sempre são fáceis de serem identificadas. Na maioria das vezes, elas são sutis e muitas crianças com dificuldades de aprendizagem têm inteligência normal.

Garantir que a escola atenda o que hoje lhe é atribuída como função social, é o grande desafio que o gestor escolar precisa priorizar ao planejar suas ações desde os aspectos referentes ao pedagógico, juntamente com os docentes e especialistas, estudando e refletindo sobre as políticas públicas que garantem o acesso e a permanência, e uma escolarização de qualidade capaz de propiciar o enfrentamento do

processo de exclusão social da imensa parte da população que tem na escola a principal possibilidade de construção da cidadania. Em virtude da complexidade do desafio atribuído ao gestor - que não deixa de ser um educador - é de fundamental importância o planejamento das suas ações.

Libâneo (2004, p. 150) considera que o planejamento atende, em geral, às seguintes funções:

- Diagnóstico e análise da realidade da escola: busca de informações reais e atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes e as causas que as originam, em relação aos resultados obtidos até então.
- Definição de objetivos e metas que compatibilizem a política e as diretrizes do sistema escolar com as intenções, expectativas e decisões da equipe da escola.
- Determinação de atividades e tarefas a serem desenvolvidas em função de prioridades postas pelas condições concretas e compatibilização com os recursos disponíveis (elementos humanos e recursos materiais e financeiros)

O Planejamento das ações da gestão, não é apenas uma questão técnica ou operacional, é algo que vai dar sentido ao trabalho pedagógico, o fato de considerar e ouvir o coletivo, não apenas dá legitimidade ao que foi pensado como e principalmente produz compromisso com as escolhas e opções feitas, oportunizando o exercício da autonomia e promovendo a gestão compartilhada, dando assim sustentação ao projeto educativo e conferindo identidade à escola.

O Conselho de Classe deve suscitar as decisões a respeito da recondução do processo ensino-aprendizagem. Como processo auxiliar de aprendizagem, ele deve refletir a ação pedagógica e não apenas se ater a notas e problemas comportamentais de determinados alunos. Deve ser encarado como um momento privilegiado para a realização de uma avaliação diagnóstica da ação pedagógica educativa, em que professores, alunos e equipe pedagógica participem ativamente.

Tavares (2009, p.112) destaca a importância da liderança através de gestores capazes de cumprir seus objetivos e metas na unidade escolar, onde

[...] um gestor que tem liderança consegue trabalhar sem grandes complicações motiva seus educadores e dessa maneira faz com que cumpra algumas metas ou objetivo com determinação para que a escola busque a excelência em relação ao processo ensino-aprendizagem e que essa excelência seja a bandeira para os educadores se tornarem cidadãos críticos e protagonistas de sua história.



A Escola Municipal tem um importante contexto Histórico ao longo do tempo nos processos de ensino aprendizagem neste Município, por está localizada na zona rural e por ser área de assentamento agrário. Deste modo faz-se necessário conhecer a realidade da comunidade escolar em que esta Unidade de Ensino está inserida visando problematizar, avaliar, planejar e executar ações de desenvolvimento contínuo na melhoria coletiva.

Esta pesquisa pretende analisar com os professores e a gestão que lidam com as dificuldades da aprendizagem dos alunos. O interesse pelo tema surgiu da verificação de que muitos alunos fracassaram na escola por falta de acompanhamento familiar. Percebendo a preocupação da gestão escolar, vi o quanto estão preocupados para resolver as dificuldades de aprendizagem dos educandos.

O meu interesse em pesquisar métodos e metodologias de ensino-aprendizagem em tempos e espaços na Escola Municipal, no Município do Conde-PB. Foi por conhecer a comunidade, o trabalho do gestor e sua equipe escolar, vejo também a preocupação de todos para a melhoria educacional das crianças que residem nesta comunidade.

Batalhar e se organizar para se ter um ensino escolar de qualidade, que permita a formação do individuo para além da dependência e acomodação social. Onde se faz necessário que a educação seja voltada para uma formação cidadã, que constitua, efetivamente, cidadãos críticos com possibilidades de emancipar-se enquanto sujeitos construtores de sua própria história.

No Brasil, a autonomia da escola encontra suporte na própria Constituição, promulgada em 1988, que estabelece a democracia participativa e institui ferramentas que permitem ao povo cumprir a capacidade abertamente:

(Art.1º). No que se refere à educação, a Constituição de 1988 estabelece como princípios básicos: o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a gestão democrática do ensino público (Art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola (...). Na história das ideias pedagógicas, a autonomia sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, da ruptura com esquemas centralizadores e, recentemente, da transformação social (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 47).

Finalmente, enfatizamos que a gestão democrática pode ser melhorada com a efetiva participação da comunidade escolar nas atividades educacionais, pois a presença

e o envolvimento dos pais, alunos, professores, e de toda equipe técnico pedagógica da escola é princípio fundamental para uma educação de qualidade e democrática.

### 1.1 Objetivo geral

Analisar a Gestão Democrática na Gestão da Escola Municipal Reginaldo Claudino da cidade de Conde-PB.

### 1.2 Objetivos específicos

- ✓ Refletir acerca da gestão democrática no processo de ensino e aprendizagem;
- ✓ Identificar como vêm acontecendo a gestão democrática no espaço escolar da escola;
- ✓ Entender a gestão democrática e participativa como facilitadora do desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

O presente TCC é composto por cinco capítulos. O primeiro, de caráter introdutório, informa a finalidade do trabalho, a justificativa e a relevância; no segundo, é feito um apanhado sobre gestão democrática na escola pública; no terceiro é apresentado os procedimentos metodológicos, dada as especificidades do caminho a ser percorrido, informando o universo, a amostra, o questionário e a técnica aplicada e o tratamento dado a pesquisa; o quarto capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados, a análise dos resultados e as possíveis limitações, assim como, recomendações para futuras pesquisas. Ao final, o quinto capítulo apresentará as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A implantação de uma compreensão de gestão democrática estabelece alterações na esfera das escolas e das normas de ensino.

De acordo com Paro (2006, p.25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”.

Nessa circunstância, o trabalho exposto tem grandes desafios na procura de uma gestão democrática. Porém, esses desafios são divididos para os profissionais da educação com o desígnio de restaurar suas metodologias educativas. A proposta de uma renovação é difícil, já que transcorrem todos os aspectos pedagógicos; formando passagem para o procedimento com a vontade política de modificar; e que os meios para concretizar as vontades necessitam estar em acessão com o contexto histórico.

(Art.1º). No que se refere à educação, a Constituição de 1988 estabelece como princípios básicos: o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a gestão democrática do ensino público (Art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola (...). Na história das ideias pedagógicas, a autonomia sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, da ruptura com esquemas centralizadores e, recentemente, da transformação social (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 47).

A Escola Municipal, pesquisada, apresenta um ambiente favorável à clientela local. Comparado a outras do município ela se porta como sendo muito grande daí surge também algumas dificuldades de aplicar novidades pedagógicas para o desempenho educacional dos alunos, devido alguns profissionais que não querem sair da comodidade.

Acredita-se que resolvendo essas questões básicas, essa nova gestão poderá aproximar-se a um modelo de orientação pedagógica, por meio de um trabalho coletivo propositivo nas concepções de metodologia de projetos.

As modificações só acontecem quando a Educação é entendida em sua especificidade. Escola não é uma empresa que cumpre metas para alcançar objetivos. Nosso sucesso é saber conviver com a subjetividade do outro, o que só é possível em um ambiente democrático. Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (PARO 1998, p.46).

O coordenador pedagógico atua na organização e planejamento das atividades cotidianas da escola. Para isso torna-se imprescindível o planejamento das ações, pois a escola funciona num ritmo frenético, fazendo com que muitas vezes o coordenador tenha que Perrenoud (2001, p.30) “agir na urgência e decidir na incerteza”.

Alves (2007, p. 18) fala que “O processo de aprendizagem traduz a maneira como os seres adquirem novos conhecimentos, desenvolvem competências e mudam o comportamento. Trata-se de um processo complexo que, dificilmente, pode ser explicado apenas através de recortes do todo”.

Boa parte dos problemas da aprendizagem é originada dos espaços familiares que não orientam a criança a estudar. Um ambiente saudável e tranquilo harmonizará um melhor equilíbrio emocional na criança.

As dificuldades da aprendizagem podem proceder de problemas como violência doméstica, questões emocionais, salas de aulas escolas lotadas, turmas multisseriadas, poucos recursos didáticos, docentes desmotivados, são meios que afetam a aprendizagem nas séries iniciais e podem enfraquecer as chances de uma criança superar os problemas da aprendizagem.

Antunes (2008, p. 32) diz que “Aprender é um processo que se inicia a partir do confronto entre a realidade objetiva e os diferentes significados que cada pessoa constrói acerca dessa realidade, considerando as experiências individuais e as regras sociais existentes”.

A atuação da gestão democrático participativa abre o canal para participação da comunidade, assim sendo a escola deixa de ser uma redoma, um ambiente fechado e afastado da realidade e passa a ocorrer como uma sociedade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil.

O empenho de todos os envolvidos é que motiva a participação coletiva, que é de suma importância para a acomodação de um ambiente democrático na escola. Sendo assim a escola necessita entender como modelo de ambiente democrático, garantindo a informação dos envolvidos consequentemente com suas determinações e responsabilidades sobre elas. Quando atua democraticamente a heterogeneidade é valorizada e a inclusão se torna prática ao distinguir como favorável a participação de todos.

A escola publica deve estar aberta ao diálogo interno, como também para a comunidade externa, debatendo as distintas abrangências de fatos importantes à escola, tendo para isso que estabelecer em tempo e espaço, convidando a todos para

compartilhar e entender os papéis de cada um e a incumbência da escola, os pais e alunos devem debater questões primordiais no procedimento educativo.

A escola é um ambiente de aprendizagem, lugar educativo por isso é favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional. As transformações estabelecidas nesse período devem instalar na escola uma cultura democratizada, focando todas as afinidades da escola, privilegiando a gestão participativa e organizada, onde poder e responsabilidades são distribuídos de forma equilibrada.

## 2.1 Gestão Democrática Participativa

A Democracia é a norma de governo onde os homens, perante a Constituição, têm o direito de compartilhar nas tomadas de determinações mediante a igualdade, independente de raça ou crença. De acordo com Cury (2007, p.486):

Essa igualdade pretende que todos os membros da sociedade tenham iguais condições de acesso aos bens trazidos pelo conhecimento, de tal maneira que possam participar em termos de escolha ou mesmo de concorrência no que uma sociedade considera como significativo e onde tais membros possam ser bem sucedidos e reconhecidos como iguais. Mesmo que a igualdade de resultados não possa ser assegurada a priori, seria odioso e discriminatório conferir ao conhecimento uma destinação social prévia.

Quando debatemos sobre a democracia, é imprescindível que a gestão democrática seja regularizada e almejada, quando este setor está a favor da informação, isto é, a participação deve ser acreditada na forma de subsídios para o progresso da qualidade de ensino, porque a prática do exercício da cidadania e a participação legítima ajuda a implantação de uma escola verdadeiramente democrática. Com a participação da comunidade, ocorrerão resultados significativos e permitirá transformações tanto no acolhimento, quanto no oferecimento do ensino de qualidade.

Neste caso é de suma importância à participação da comunidade na gestão escolar, proporcionando a efetivação dos procedimentos formativos escolares, buscando comprovar a transparência da concepção da democrática escolar ao apresentar a construção de uma nova gestão que vem sendo posta no decorrer do tempo. E além da informação, a autonomia, e a transparência, se tornam atributos essenciais ao desenvolvimento democrático escolar.

Conforme disse Gadotti (2000, p.36-37) “gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho”.

No espaço escolar temos a ocasião de conviver com várias diversidades culturais, sociais e economias, respeitando mutuamente.

A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão. Esta abordagem amplia, ao mesmo tempo, o acervo de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas, enriquecendo-as e aprimorando-as. (LÜCK. et.al. 2005, p.18)

A concepção de estruturas na participação da gestão escolar é imprescindível para a execução da democracia participativa, porque tais estruturas exige a participação comunitária. Embora que a sociedade e os agentes públicos não têm preparo para este novo sistema, exigindo de cada ator, a precisão de estudar sua importância e seu papel no cumprimento desse novo contexto.

Carlos Roberto Jamil Cury (2007 p. 486) comenta que “como parte da herança cultural, o cidadão torna-se capaz de se apossar de padrões cognitivos e formativos pelos quais tem maiores possibilidades de participar dos destinos de sua sociedade e colaborar para sua transformação”.

Essa citação afirma a realização desse direito no âmbito social aqui no Brasil, promovendo o ingresso a esse bem social somente nas classes elevadas da sociedade.

Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

Baseando o exercício de uma gestão democrática e participativa ao diálogo e à influência mútua entre os servidores proporciona benefícios em termos de métodos e

resultados, porque as personalidades educacionais são entendidas e valorizadas como administradores independentes.

O autor aborda que, para ser constituído um grupo, é imprescindível o apoio da equipe de profissionais para assumir, de caráter consciente, a instalação de uma equipe, tomando medidas coletivamente, pondo em praticidade as determinações feitas, bem como na execução de cada parte atribuída.

O trabalho elaborado coletivamente adquirir a definição dentro de um conjunto consciente e articulado de métodos escolares, adaptando a estrutura organizacional, práticas participativas e projeto-pedagógico. O autor assevera que para o trabalho ser completo e funcionar positivamente, os membros da escolar precisam aprender determinadas jurisdições, como: habilidade de diálogo e procedimento da oralidade, capacidades para o trabalho em equipe, capacidade de alegação, capacidade de solução de problemáticas existentes.

Na gestão democrática escolar se debate a legislação, as políticas e gestão do ensino básico que são metas e desafios para toda equipe escolar: pais, professores, estudantes, direção, funcionários e comunidade. É importante ter essa interação fazendo valer o direito à educação e à escola de atributos positivos para todos, propondo à participação dos indivíduos da comunidade local, e sua formação cidadã, reivindicando seus direitos nas esferas governamentais.

## 2.2 Gestor Escolar

O gestor escolar tem na sua função viabilizar a construção de uma educação que implique políticas de integração e inclusão. Gerando uma mudança na cultura escolar necessitando a participação da comunidade escolar, adotando o gestor sua função de intercessor e mediador dos segmentos internos e externos buscando maior influência possível no meio de esses grupos em prol do melhoramento educacional da escola.

O gestor deve desenvolver o incentivo na participação da equipe escolar, projetando, cumprindo e avaliando juntos, adaptando um ambiente de diálogo, adequação às modificações, da prática da autodisciplina e compromissos nas determinações conjuntas, utilizando meios que todos possam interagir de maneira coletiva, compartilhando informações e conversando com a sociedade local.

O desempenho do gestor escolar sugere que ele precisa propiciar espaços para a efetivação do planejamento por meio de metas participativas e coletivas, apresentando a visão crítica do trabalho e acatar opiniões diferentes e envolver muitas pessoas. Essa

ação sugere que o gestor necessita estar fixamente com as metas da escola em destaque, para que todos possam avaliar as suas opiniões, favoráveis aos educandos. Honorato (2012, p.05) que:

Entende-se, assim, que o gestor escolar (que para o nosso estudo é o diretor da escola) reveste-se de toda a responsabilidade na gestão da organização-escola. Todavia, este vem assumindo, em uma sociedade que passa a exigir a educação com qualidade para todos, papéis que vão além da mera administração centralizadora e técnica.

Atualmente usamos a tecnologia que facilitam a comunicação de longa distancia, como a internet, permitindo a interação entre pais e escola. As tecnologias de conhecimento e comunicação, usadas na comunidade escolar, necessitam ser implantadas para agilizar e expandir a comunicação tão insuficiente em nossas escolas.

A criação de grupos sociais com fins pedagógicos ajuda no andamento das atividades planejadas promovendo a intercâmbio, a colaboração, a construção do conhecimento coletivo, adaptando as trocas de ideias e de subsídios.

Alguns gestores escolares não tem a possibilidade de visão compartilhada a respeito da melhoria da escola ou da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). E constituir uma equipe de pessoas não constitui essencialmente ter. Nos dias atuais, constitui uma transformação de costume. Pois, o gestor além de dirigir a escola, também precisa ser um líder, buscando melhorar a atuação de sua equipe.

Liderando sem ser audacioso, batalhando a oposição dos segmentos escolares e transformando a falta de preocupação em atributo para ideias de motivação e vinculação, de modo que toda a sociedade escolar se organize e nomeie representantes de cada segmento, compartilhando diretamente da gestão democrática escolar. Honorato (2012, p.04) “O foco da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário”.

Tendo como objetivo propiciar um ambiente de melhoria no campo pedagógico, cabe ao gestor apresentar e estimular os demais profissionais da educação, fornecendo instrumentos capazes de motivá-los para desenvolvimento de competências diversas.

Tal estímulo pode ocorrer por meio de adoção de programas de formação continuada, que surgem como forma de introdução de novos padrões de gestão e de ensino, podendo vir a propiciar ascensão funcional, além de ser uma fonte de formação,



que oportuniza melhora intelectual, bem como uma situação de sociabilização e colaboração em face de práticas e atitudes que objetivam a melhoria da educação.

Segundo Lück (2005, p. 34) “as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias”.

As ações que garante o ingresso e a estabilidade dos estudantes na instituição, buscando meios para que a comunidade escolar torne-se útil e unida em prol das finalidades, dos alunos principalmente na aprendizagem. Honorato (2012, p. 6–7) diz que,

A necessidade, portanto, de uma figura que se destaque dentre os demais elementos de um grupo social qualquer, com capacidade para conduzi-lo, de forma voluntária, na consecução dos seus objetivos, tem sido fundamental para a subsistência, sobrevivência e sucesso do ser humano.

O gestor deve está equilibrado em relação às críticas, necessita sempre reavaliar sua gestão, para que a escola tenha como metas alcançar seu papel social. Honorato (2012, p.0 6) “[...] mesmo na ausência de estruturas hierárquicas formais, sempre existem pessoas que tomam a iniciativa pela ação e desempenham papel principal nos processos de tomada de decisão de seus respectivos grupos sociais”.

Para que isso possa acontecer ele precisa fundamentar-se nos meios humanísticos e democráticos, idealizando uma norma que busque por ações acolhedoras em que os envolvidos sintam como integrante da escola compartilhando e juntos edificando o desenvolvimento de ensino.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Este TCC aborda uma pesquisa de caráter qualitativo com base em pesquisa bibliográfica, elaboração de um questionário com três docentes, um gestor e revisão do PPP da Escola Municipal.

O referido tema acima citado caracteriza-se por uma importância dessa pesquisa para conhecer as necessidades, desafio das escolas públicas em trabalhar com gestão democrática. A educação enquanto um direito humano essencial é a chave para o desenvolvimento sustentável, sendo imprescindível à participação efetiva de todos.

O desempenho social da escola é algo que se edifica com o próprio acontecer da história, em suas diversas manifestações, avaliando que num mundo globalizado, novas demandas se assentam para a escola e para todos que comunicam de sua gestão. Novas colunas se firmam para a educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Essas colunas, como todas as demandas do mundo globalizado, da coletividade da informação só serão considerados com o conhecimento ativo de todos a partir de uma edificação grupal de um novo projeto de coletividade mais justa e mais humana.

A educação tem como função provocar estratégias que solidifiquem o desenvolvimento do cidadão e o exercício da cidadania. Quando ela não está alcançando este objetivo, precisar pensar e repensar determinadas técnicas e modos.

A escola como uma instituição necessita saber que deve constituir sujeitos que possam inserir-se na sociedade de modo a transformar positivamente. Se for para a sociedade que a escola forma o indivíduo, logo se conclui que ambos, ambiente escolar e meio social precisem manter uma relação de harmonia para o bom caminho da educação. Por isso tem-se a inteligência de que há a necessidade de uma mútua cooperação entre o campo social e a dimensão escolar, especialmente, em relação ao meio externo do local a que as unidades de ensino pertencem.

A gestão democrática aparece como probabilidade de abolir o autoritarismo no método educacional das escolas. Aludir uma gestão democrática na escola é atribuir autonomia à escola. Paro (2004, p. 11) diz que

Significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade. Essa afirmativa nos induz a crer que as transformações no método de

domínio das escolas se produzirão por força das conquistas conseguidas pelos interessados, ou seja, a equipe da escola.

A Constituição Federal, promulgada em 1988, em seu Artigo 205, analisar a seriedade da escola na sociedade, esforçando a importância de valores sociais, pois Brasil, (2004, p. 121) “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Ao analisarmos as referencias escrita temos a convicção que os nossos governantes poucos fazem para a melhoria do sistema educativo do país. Onde as leis e princípios se cogitam de cima para baixo sem o mínimo de conhecimento da coletividade com seus interesses.

Trazendo a capacidade da circulação financeira voltada para o ensino. Muitos desmandos ocorreram em nome de muita aparência e pouca concretização em busca de saídas para dificuldades recorrentes da educação como o analfabetismo, exclusão, repetência, baixos salários, dentre e outros.

O Brasil tem características importantes na averiguação da solidificação da democracia, que é a multiplicidade político-partidária. Novas composições de informação social adicionam as expectativas de tomadas de decisões estão garantidos na Constituição de 1988.

O principio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e as organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola da Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO, 2004, p. 144).

Esta escola será concretizada, se tivermos possibilidades de trabalhar em equipe transformando as pessoas que fazem a escola.

Vejo que a gestão democrática é compreendida como a participação essencial dos vários segmentos da comunidade escolar. Com a autonomia, à escola fundamenta estratégia essencial para a efetivação de sua missão, poderíamos dizer que a característica da cidadania depende da condição da autonomia da escola. E estas

abrangem o exercício do poder, participação, compromisso com o grupo social da qual pertence.

### 3.2 Sujeitos da Pesquisa

Para que esta pesquisa seja realizada satisfatoriamente, utilizaremos dois questionários: um com três docentes (Apêndice I), o outro com o gestor da escola (Apêndice II).

Os dados serão analisados com dois questionários, um para o gestor, outro para os docentes responderem e observação e das referências bibliográficas. Este procedimento estabelece no movimento de analisar atentamente o uso da análise de conteúdo que abrange três fases fundamentais, que são a pré - análise a exploração do material e os resultados de vários autores.

### 3.3 Instrumentos de Coleta de dados

A coleta de dados foi concretizada por meio de dois questionários, com os docentes e o Gestor de uma Escola Municipal no município de Conde-PB, destacando a importância da gestão democrática na escola, valorizando a integração de todos que faz parte desse universo.

O questionário foi correspondido de questões abertas e fechadas, para ter uma ideia das vivências democrática no ambiente escolar, assim, Prodanov e Freitas (2013, p.52) dizem que:

[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Prodanov e Freitas (2013, p.52) relatam que “Uma das características mais significativas das pesquisas descritivas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática”.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Caracterização do Ambiente de Pesquisa

Foram aplicados dois questionários um para o Gestor, e o outro para três docentes com a finalidade de diagnosticar e analisar Gestão Democrática. Na Escola Municipal verificamos, por meio das respostas dadas no questionário, que a gestão democrática partilha do mesmo objetivo de um ensino de qualidade e que a gestão democrática tem como finalidade envolver e estimular a participação do coletivo, da comunidade escolar.

A escola é composta por um Diretor Geral, Adjunto tendo como corpo docente 7 Professores, onde todos com formação acadêmica. A escola funciona nos três turnos, sendo da Educação infantil até o Ensino Fundamental I no turno diurno e a noite o EJA, comporta um total de 180 alunos.

A estrutura da escola possui (7) salas de aulas, biblioteca, sala de Professores, laboratório de informática, cantina, almoxarifado, cozinha, bebedouros, e pátio, com recursos didáticos e tecnológicos existentes na escola e é murada juntamente com grades de ferro, a escola não é arborizada e possui muros.

### 4.2 Informações das práticas do Questionário

Os questionários foram aplicados no dia 24 de maio de 2017 no período da tarde na Escola pesquisada.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 58) “Após a coleta de dados sobre a investigação, procedemos à análise quantitativa dos dados para, em seguida, formular as possíveis conclusões”. E nesse fundamento, prosseguimos a pesquisa, para mostrar em (12) questões para os educadores e ( 8 ) questões para o gestor, sobre a importância da gestão democrática na escola pública de ensino.

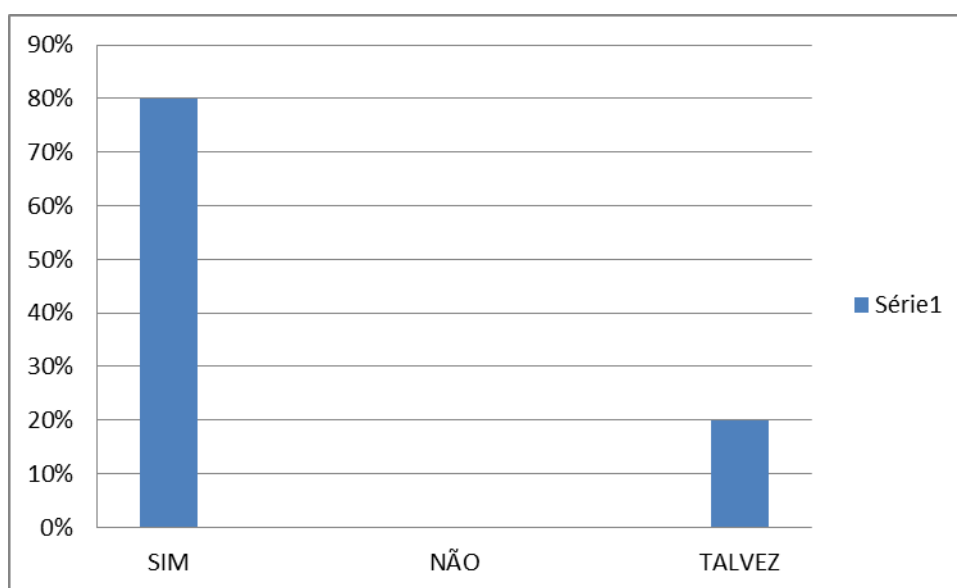
As questões e análises a seguir foram elaboradas com serenidade quanto a clareza e objetivos das perguntas, e Prodanov e Freitas (2013, p. 108) argumentam sobre isso, “A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado”.

### 4.3 Análises do questionário sob a ótica docente

#### Questionário dirigido aos Professores.

Os docentes responderam o questionário sem nenhuma objeção, primeira pergunta foi sobre: As determinações em relação aos alunos nas questões disciplinares se são respeitadas pela supervisão pedagógica e gestão? A maioria dos docentes da escola municipal respondeu que, sim, ondem tem livre arbítrio para resolver qualquer situação na sua sala de aula. Um educador relatou que às vezes tem suas determinações aceitas conforme o Gráfico 01.

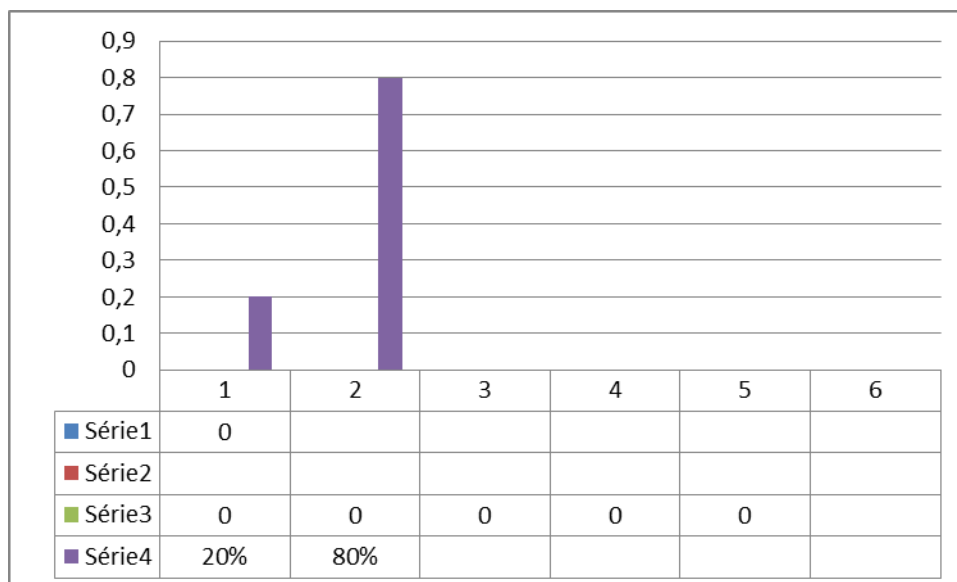
**GRÁFICO –1:** Em relação aos alunos nas questões disciplinares são respeitadas pela supervisão pedagógica e gestão?



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na questão (02) dois constituiu a seguinte pergunta: Você avalia sua relação com a supervisora Pedagógica e Gestão: boa parte respondeu ótima e a demais boa. Conforme mostra no Gráfico 02.

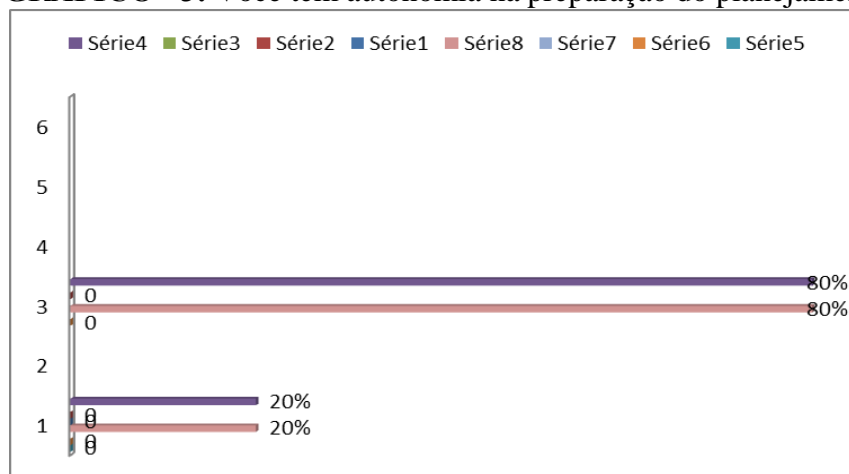
**GRÁFICO –2:** Você avalia sua relação com a supervisora Pedagógica e gestão



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na terceira questão é destaca sobre autonomia na preparação do planejamento? Um discente respondeu que às vezes tem, mais com ajuda do supervisor. Os demais responderam que sim, mais com orientação da supervisora e de acordo com as normas da secretaria municipal de educação. Vejamos abaixo descrito no Gráfico 03.

**GRÁFICO –3:** Você tem autonomia na preparação do planejamento?

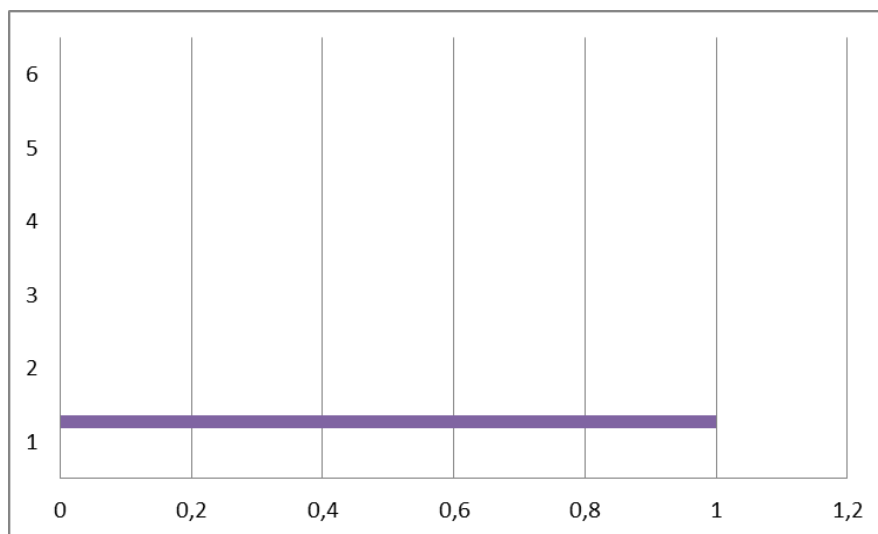


Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Nesta quarta questão foram questionados sobre o projeto político pedagógico da Escola, onde todos falaram que conhecem o PPP. E que é fundamental para o

desenvolvimento educacional da escola. O gráfico expõe às referentes respostas dos professores, Gráfico 04.

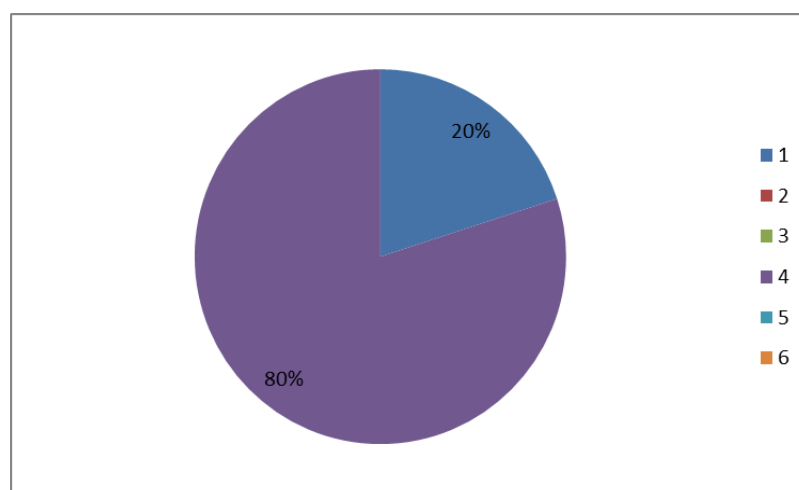
**GRÁFICO –4:** Conhece o projeto político pedagógico da Escola?



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

A próxima questão, 05 (cinco), debate sobre a relação entre a Gestão, Supervisão e alunos, alguns acham complicado a relação de ambos, principalmente quando o assunto é sobre o comportamento do alunado. Já os demais acham boa, mais poderia melhorar.

**GRÁFICO – 5:** Como você acha a relação entre a Gestão, Supervisão e alunos?

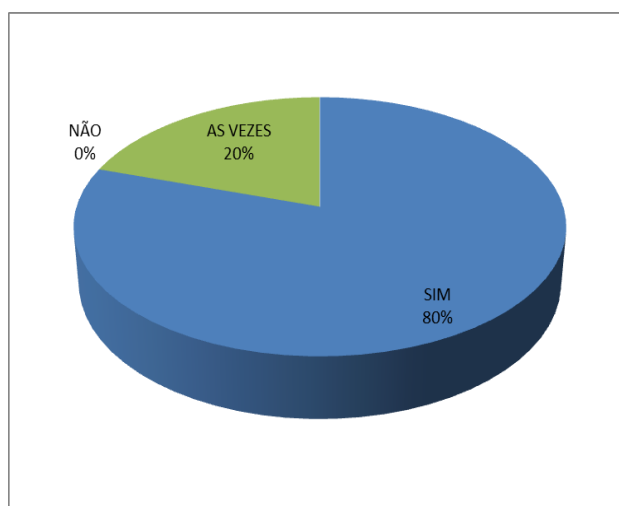


Fonte: Elaborado pela Autora (2017).



Na sexta questão foi questionado se as propostas são ouvidas e consideradas pela gestão da Escola. A maioria teve como respostas sim. O Gráfico 06 a seguir exibi as respostas dessa questão da Escola da Municipal.

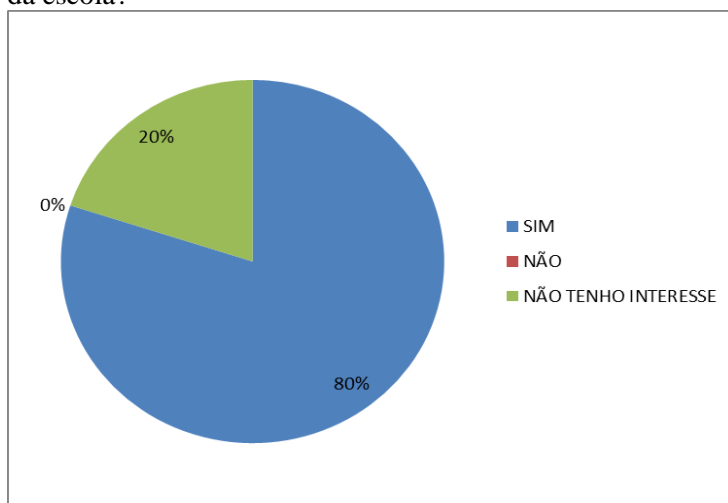
**GRÁFICO – 6:** Suas propostas são ouvidas e consideradas pela gestão da Escola?



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

A questão 07 (sete) analisa a se todos participam ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola. Alguns docentes alegaram sua participação e que gostam para o progresso educacional da unidade escolar. Fiquei triste em saber que alguns não têm o menor interesse de participar, O Gráfico 07 abaixo mostra as respostas.

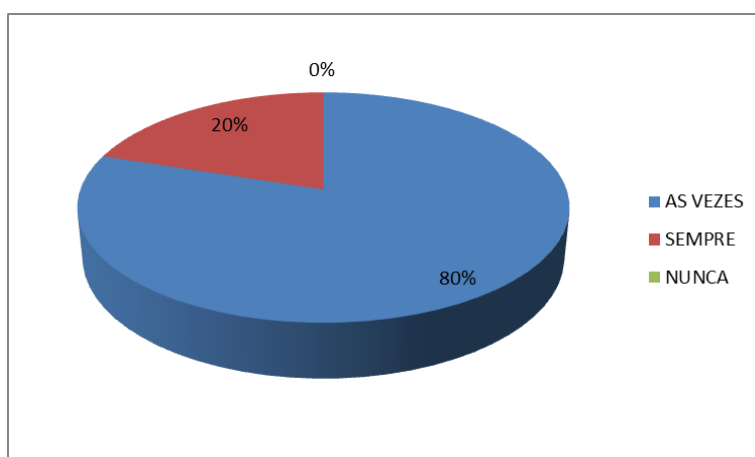
**GRÁFICO – 7:** Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na oitava questão (08), fala sobre, as sugestões dos diversos segmentos da sociedade escolar e se elas são escutadas e levadas em consideração pela gestão? A maioria responderam que sim, principalmente no que diz respeito a aprendizagem das crianças. Observemos no gráfico abaixo as seguintes as respostas.

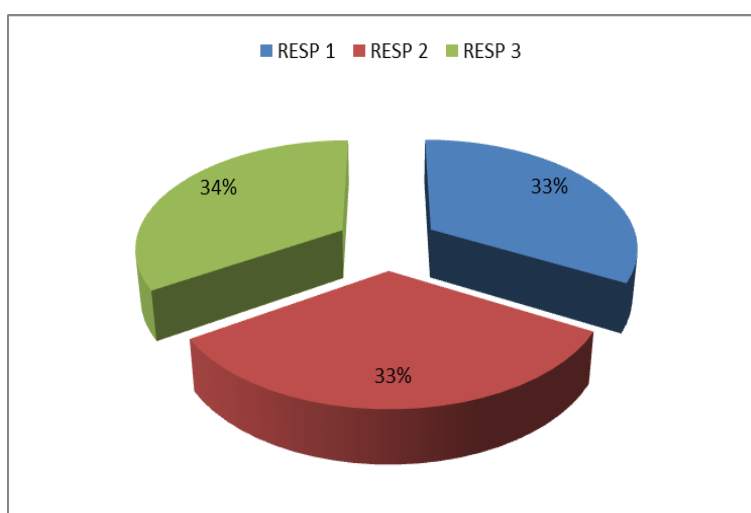
**GRÁFICO – 8:** Você acha que as sugestões dos diversos segmentos da sociedade escolar são escutadas e levadas em consideração pela direção?



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na nona questão (09), argumenta como deve ser uma Escola Democrática, alguns alegaram que a escola democrática deve funcionar em pró de todos já os demais falaram sobre elaborar e planejar as ações com todos os segmentos da escola. Averiguemos no Gráfico 09 abaixo.

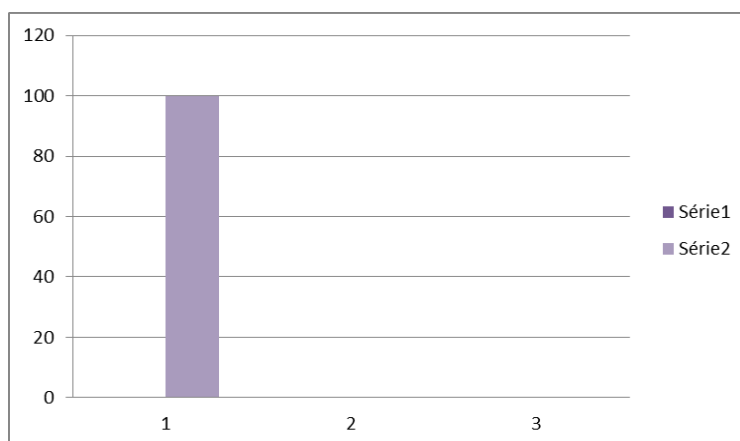
**GRÁFICO – 9:** Como de ser uma escola democrática?



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na questão dez (10), analisa, se escola em que os educadores está lecionando, é democrática? Todos confirmaram que sim, alguns questionaram que precisa melhorar. E os demais falaram que as ações são planejadas, por isso consideram democrática O Gráfico 10 abaixo deixa claras as respostas dadas pelos professores.

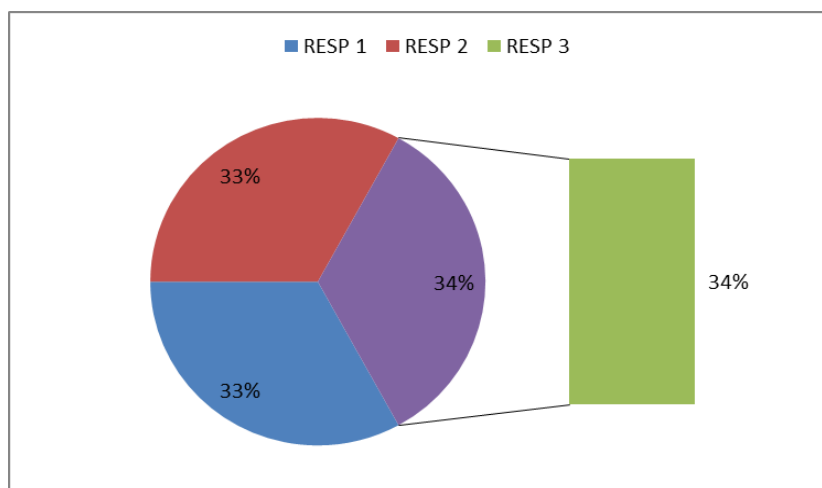
**GRÁFICO – 10:** Você analisa essa escola em que está lecionando, como democrática?



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na penúltima questão, onze (11), foram solicitadas três palavras que expressasse gestão democrática, as respostas foram as seguintes: coletividade, união, planejamento, participação e compromisso. Onde tivemos 33% em coletividade, união e Planejamento; 33% em união, participação e compromisso e 33% de participação, união e planejamento. O Gráfico 11 abaixo.

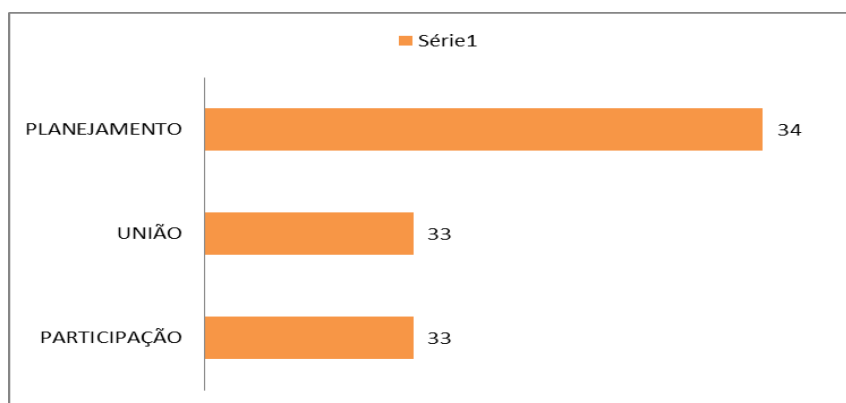
**GRÁFICO – 11:** Cite três palavras, que a expressão GESTÃO DEMOCRÁTICA faz você refletir.



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na última questão, doze (12), das três palavras refletidas foi solicitada, uma que definisse melhor a gestão democrática. Cada um optou pelas palavras, participação, união e planejamento. Conforme o Gráfico 12 abaixo.

**GRÁFICO – 12:** Entre as palavras que você escreveu, indique a que melhor define Gestão Democrática.



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

#### 4.4 Análise do questionário sob a ótica do Gestor

##### Questionário para Gestor

O Gestor respondeu o questionário, com satisfação e disponibilidade, para ajudarmos no que fosse possível. A primeira questão foi os regulamentos de funcionamento da escola, ele respondeu que esses regulamentos, eram debatidos nas reuniões pedagógicas. Conforme Tabela 01.

**TABELA – 1:** Como são anunciados os regulamentos de funcionamento da escola?

<b>Comunicados</b> ( )
<b>Reuniões Pedagógicas</b> ( x )
<b>Outras</b> ( )

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na questão dois (2), foram questionadas se as finalidades da escola estão bem determinadas? Ele disse que sim. Mas com envolvimento de toda equipe. Observemos a Tabela 02.

**TABELA – 2:** As finalidades da escola estão bem determinadas?

**SIM ( X )**

**NÃO ( )**

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na questão três (3), foi abordada sobre um dos principais componente para um a melhoria da unidade escolar. A escola tem conselho escolar? Sim. Sem ele não poderíamos fazer nada. Notemos na Tabela 03.

**TABELA – 3:** A escola tem conselho escolar?

**SIM ( X )**

**NÃO ( )**

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

A questão quatro (4), fala sobre a proposta pedagógica, se ele é adequada em princípios democráticos. O diretor respondeu que enquanto gestor, procuramos unir forças para que a proposta pedagógica seja mais eficaz nos princípios democráticos, para que tenhamos resultados positivos na aprendizagem dos alunos. Conforme a Tabela 04.

**TABELA – 4:** A proposta pedagógica é adequada em princípios democráticos?

**SIM ( X )**

**NÃO ( )**

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

A questão cinco (5) comenta a participação dos pais na escola, em resposta ele falou que às vezes participam. Infelizmente ainda, necessita fazer um bom trabalho para atrair esses pais ausentes. Vejamos a Tabela 05.

**TABELA – 5:** Os pais são participativos na escola?

<b>SIM ( )</b>
<b>NÃO ( )</b>
<b>AS VEZES ( X )</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na questão seis (6) fala sobre ações desenvolvidas na escola são projetadas pelo Conselho ou são somente levadas para sua aprovação? Em resposta eles comentaram que ações emergenciais são resolvidas pela coordenação pedagógica e a direção escolar, já as de longo prazo são definidas pela assembleia do conselho escolar. Vejamos a Tabela 06.

**TABELA – 6:** As ações desenvolvidas na escola são projetadas pelo Conselho ou são somente levadas para sua aprovação?

<b>SIM ( X )</b>
<b>NÃO ( )</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na questão sete (7) pedi que desse sua opinião, enquanto gestor, o modelo de gestão desenvolvida nesta escola é democrático? A resposta foi sim. Notemos na Tabela 07.

**TABELA – 7:** Em sua opinião, enquanto gestor, o modelo de gestão desenvolvida nesta escola é democrático?

<b>SIM ( X )</b>
<b>NÃO ( )</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Na penúltima questão foram às sugestões ele ofereceria para melhorar o modelo de gestão democrática? . Ele respondeu que as ações emergenciais são resolvidas pela coordenação pedagógica e a direção escolar, já em longo prazo são definidas pela assembleia do conselho escolar. Conforme Tabela 08.

**TABELA – 8:** Quais sugestões o (a) senhor (a) ofereceria para melhorar o modelo de gestão democrática?

**As ações emergenciais são resolvidas pela coordenação pedagógica e a direção escolar, já as longo prazo são definidas pela assembleia do conselho escolar.**

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

A última questão. Você tem apoio da comunidade em que a escola está inserida? Justifique. Tenho sim, tanto as mães, como mais pessoas mais próximas acreditam no trabalho que está sendo desenvolvido.

**TABELA – 9:** Você tem apoio da comunidade em que a escola está inserida? Justifique.

**SIM( X )**

**Tenho sim, tanto as mães, como mais pessoas mais próximas acreditam no trabalho que está sendo desenvolvido.**

**NÃO ( )**

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A minha finalidade para a realização deste trabalho foi analisar o modelo de gestão democrática da Escola Municipal do Município de Conde. Examinando a participação de todos nos segmentos no aperfeiçoamento e no direcionamento das ações educativas da escola, identificando a gestão adotada.

Além disso, objetivou-se mencionar como os teóricos conceituam a gestão democrática nas escolas públicas, identificando o papel do diretor diante dessa gestão democrática e as ações e instrumentos que aprovam a gestão democrática na escola e observando as dificuldades encontradas no processo de desenvolvimento da mesma.

Realizamos uma pesquisa bibliográfica e de campo de caráter qualitativo, onde usamos a aplicação de questionários. Os resultados obtidos com a pesquisa foram suficientes, porque pude verificar que a gestão democrática é aceita e ampliada nesta escola, à função do gestor a frente da gestão democrática é muito ativa, pois o mesmo estimula a comunidade, os docentes e discentes a participarem da gestão democrática. Ele procura efetivar uma gestão clara e de forma coletiva por meio do Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico.

Essa comunicação acontece, mesmo que de forma precária, porque tem alguns problemas como a falta de participação principalmente dos pais, a falta de compromisso e desinteresse da comunidade, a resistência de alguns funcionários. A visão da comunidade escolar sobre democracia é muito aparente. Portanto, analisamos como avanço os anseios democráticos comprovados quando da preparação da proposta pedagógica e confirmada por alguns professores.

Completamos que, a gestão democrática seja conquistada na sua plenitude é imprescindível uma melhora especialmente na formação política do cidadão, dos educadores, alunos, funcionários e a comunidade para que entendam que o conhecimento de cada um é de grande importância para que se aproxime de uma apropriada e plena gestão democrática.

Concluimos finalmente, que a gestão democrática se edifica a cada dia, dando oportunidades para que todos possam compartilhar priorizando o interesse da coletividade.



## REFERÊNCIAS

ALVES, Doralice Veiga. **Psicopedagogia: Avaliação e Diagnóstico**. 1 Ed. Vila Velha-ES, ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2007.

ANTUNES, Celso. **Professores e professores: reflexões sobre a aula e prática pedagógicas diversas**. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

ASSIS, M.B.A.C. **Aspectos afetivos do desempenho escolar: alguns processos inconscientes**. Boletim da Associação Brasileira de Psicopedagogia, n. 20, p. 35-48, 1990.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação - PNE/Ministério da Educação**. Brasília, DF: INEP, 2001.

CURY, Carlos R. J. **O direito à educação um campo de atuação do gestor**. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

\_\_\_\_\_. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. p. 483-495, 2007.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal do Brasil**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 01 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**, 1996. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília/DF. Novembro de 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2017.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2004.

HONORATO, H. G. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. III Congresso Ibero Americano de Política de Administração da Educação. Portal da ANPAE, Revista RBP AE, Zaragoza – Espanha, p. 1– 16, Novembro, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. 5.ed., Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização**/ José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi- 10. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. Et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 01 maio de 2017.

PARO V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública**, 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2004.

PERRENOUD, Philippe. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

SOUZA, E.M. **Problemas de aprendizagem - criança de 8 a 11 anos**. Bauru: EDUSC, 1996.

SMITH, C E LISA ATRICK. **Dificuldades de aprendizagem de A a Z**. Porto alegre: Artmed Editora, 2001.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão Pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

## Apêndice I

Prezado Professor,

A realização de uma pesquisa como trabalho final de curso impõe a necessidade de saber a opinião dos professores sobre Gestão Democrática. Portanto, solicito a gentileza dos colegas, pra responderem ao presente questionário.

Agradeço a colaboração, desde já.

Questionário dirigido aos Professores.

1 – Suas determinações em relação aos alunos nas questões disciplinares são respeitadas pela supervisão pedagógica e direção?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

2– Você avalia sua relação com a supervisora Pedagógica e Direção:

☐ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem interesse

3– Você tem autonomia na preparação do planejamento? Justifique.

-----

4– Conhece o projeto político pedagógico da Escola?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho interesse

5– Como você acha a relação entre a Direção, Supervisão e alunos?

\_\_\_\_\_

6– Suas propostas são ouvidas e consideradas pela direção da Escola?

☐ Sim ☐ Não ☐ às vezes

7- Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho interesse

8- Você acha que as sugestões dos diversos segmentos da sociedade escolar são escutadas e levadas em consideração pela direção?

☐ Às vezes ☐ Sempre ☐ Nunca

9 – Como deve ser uma Escola Democrática?

\_\_\_\_\_

10 – Você analisa essa escola em que está lecionando, como democrática?

☐ Sim ☐ Não. Por quê

\_\_\_\_\_

11-Cite três palavras, que a expressão GESTÃO DEMOCRÁTICA faz você refletir:

\_\_\_\_\_.

12- Entre as palavras que você escreveu, indique a que melhor define Gestão Democrática. \_\_\_\_\_

## Apêndice II

Prezado Gestor,

Como é de conhecimento do colega, sobre a pesquisa realizada na sua escola, venho solicitar do colega que responda as questões relacionadas à Gestão Democrática.

Agradeço a colaboração, desde já.

Obrigada pela sua contribuição!

### Questionário para Gestor

1) Como são anunciados os regulamentos de funcionamento da escola?

☐ Comunicados ☐ Reuniões Pedagógicas ☐ Outras

2) As finalidades da escola estão bem determinadas?

☐ sim ☐ não

3) A escola tem conselho escolar?

☐ sim ☐ não

4) A proposta pedagógica é adequada em princípios democráticos?

☐ sim ☐ não

5) Os pais são participativos na escola?

☐ sim ☐ não ☐ às vezes

6) As ações desenvolvidas na escola são projetadas pelo Conselho ou são somente levadas para sua aprovação?

---

7) Em sua opinião, enquanto gestor, o modelo de gestão desenvolvida nesta escola é democrática?

( ) sim ( ) não

8) Quais sugestões o (a) senhor (a) ofereceria para melhorar o modelo de gestão democrática?

\_\_\_\_\_

9) Você tem apoio da comunidade em que a escola está inserida? Justifique.

1. \_\_\_\_\_